

VALORI POSTEXPERIMENTALE ALE CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ

Victoria COJOCARU, Ludmila COTOS

*Universitatea de Stat din Tiraspol
(cu sediul la Chișinău)*

Prezentul articol reflectă analiza datelor experimentului de control la tema: *Valoarea metodologică a culturii manageriale în instituția preșcolară*, unde sunt prezentate pe niveluri rezultatele comparative ale grupelor de manageri și masteranzi implicați în experimentul formativ.

Cuvinte-cheie: *manager, cultură managerială, competență, valori manageriale.*

THE POSTEXPERIMENTAL VALUES OF MANAGERIAL CULTURE IN THE PRESCHOOL INSTITUTION

This article reflects the analysis control experiment data of subjects *The methodological value of managerial culture in preschool*, where are presented comparative results of managers and masters by levels of evidence developed at this stage.

Keywords: *managers, culture, managerial culture, competence, managerial values.*

Introducere. Cultura este un mecanism complex la baza căruia stă întotdeauna resursa umană. Cultura internă este cea care susține o instituție constituind cea mai puternică forță de coeziune, permițând membrilor săi să aibă o viziune comună asupra evenimentelor și oferind acestora stabilitatea de care organizația are nevoie pentru a supraviețui într-o lume în continuă schimbare.

În componenta culturală putem distinge unele elemente vizibile, cum ar fi: *comportamente și limbaj comun, ritualuri și simboluri*, dar preponderent avem componente mai puțin vizibile: *percepții și reprezentări despre ce e „valoare” în instituție, mituri, standarde empirice despre ce înseamnă a munci bine și a te comporta corect, despre „cum se fac lucrurile pe aici”* etc. [2].

Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatori și purtători ai culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională.

Ținând cont de diverse concepte din literatură în problema vizată, putem conchide cu privire la natura culturii organizaționale:

– Dincolo de aceste obiective, fiecare instituție creează, în timp, un „spirit de corp”, „orgoliu profesional”, care se conțin în modurile comune prin care membrii ei au învățat să gândească, să simtă, sa acționeze.

– Pentru aceasta, instituția utilizează un arsenal întreg de instrumente: uniforme, insigne, medalii, sistemul de recompense – pedepse etc.

Instituția, ca invenție socială destinată realizării unor obiective prin efort de grup, are o finalitate concretă. Ea urmărește în primul rând îndeplinirea celor trei mari obiective:

- *rezolvarea sarcinilor/misiunilor;*
- *crearea unui cadru de muncă adecvat;*
- *crearea unei imagini, a unui prestigiu.*

Indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea, de naționalitatea lor sau de cultura căreia îi aparțin, toți managerii de succes din lume par să aibă în comun aceste obiective. De fapt, acestea sunt niște calități: ele fac dintr-o persoană un bun conducător și oferă managerilor un anumit „aer de familie”, atenuând diferențele inerente și creionând astfel un **portret-robot al managerului perfect**. Unii descoperă aceste calități intuitiv, alții prin instruire sau luând exemplul celor din jur, dar, oricum, cu toții au în comun următoarele:

constituie modele credibile și impun respect. Managerii care se bucură cu adevărat de succes sunt în primul rând oameni cu un sistem de valori personale foarte bine definit, pe care îl aplică în egală măsură pentru ei înșiși, pentru cei din jur și pentru firmă. În plus, sunt dornici și dispuși să-și împărtășească experiențele cu

cei din jur. Fie că este vorba de serviciile oferite clienților, de stabilirea unor standarde ridicate ale produselor sau de orice altceva, ei întotdeauna se gândesc mai întâi cum și-ar putea îmbunătăți propria prestație și abia apoi pe a celorlalți;

stabilesc standarde ridicate și obiective ambițioase. Sunt capabili să identifice corect calitățile, cunoștințele și gradul de instruire de care are nevoie un angajat pentru a funcționa eficient în cadrul organizației și sunt apti să evalueze individualizat, pentru fiecare om, aceste calități necesare. Sunt grăbiți să-și atingă obiectivele, dar extrem de răbdători când este vorba de ajutorul acordat salariaților. Odată ce au reușit să creeze un nucleu care înțelege exact care sunt scopurile urmărite, se așteaptă la totală implicare a tuturor în acest sens. Scopul nu este crearea unor clone ale propriei persoane, ci ca fiecare să-și atingă nivelul maxim al propriului potențial;

îi trag după ei pe ceilalți. Aceasta implică un anumit comportament, o anumită educație, acțiuni de încurajare, explicare, consiliere și multe altele, toate focalizate în scopul de a-i ajuta pe ceilalți să reușească. Acești manageri sunt permanent și activ implicați în creșterea performanțelor și ajutarea oamenilor pe care îi conduc să devină mai talentați și mai oportuni;

urmăresc performanța, având standarde bine stabilite. Prin aceste standarde măsoară și evaluează gradul de reușită al fiecărui proiect. Esențială este stabilirea cu exactitate a ceea ce înseamnă succesul și care sunt factorii de risc pentru fiecare angajat în parte. Aceste standarde reflectă planul de dezvoltare individual al fiecărui membru al echipei. Managerii stabilesc responsabilități și cer socoteală pentru modul în care acestea sunt folosite;

formează noi manageri. Managerii de succes au capacitatea și abilitatea de a recunoaște printre cei din jur persoanele cu calitățile necesare pentru a conduce. Astfel, ei pregătesc viitori manageri, oferindu-le oportunitățile optime pentru dezvoltarea propriilor calități și dându-le șansa de a-i pregăti, la rândul lor, pe alții. De fapt, aceasta este una dintre cele mai bune metode de a forma noi conducători, prin implicarea lor în formarea noilor generații de angajați;

introduc un program pentru cei mai buni. Mulți oameni se mulțumesc cu nivelul pe care l-au atins la un moment dat, nedorindu-și să devină lideri. Pentru un bun manager, aceasta nu este o scuză pentru stagnarea din punct de vedere profesional. De aceea, ei permanent ridică ștacheta, stabilind un nou standard și găsind noi căi de cointereseare a celorlalți în domeniul îmbunătățirii performanțelor. Ei consideră că evoluția continuă a nivelului de pregătire reprezintă o călătorie de o viață, și nu o destinație care, odată atinsă, implică staționarea pe acea poziție;

sunt oameni perseverenți. Indiferent de domeniu, nu există succes peste noapte. Singura cale de atingere și menținere a unui nivel înalt o reprezintă perseverența în încercarea de a fi mai bun azi decât ieri, fără de care celelalte șase secrete rămân doar bune intenții.

Ca majoritatea secretelor succesului, acestea pot părea pur și simplu lucruri de bun-simț. Sunt chestiuni ușor de înțeles, dar greu de pus în practică. Și tocmai modul în care sunt aplicate reprezintă principalul secret al unui adevărat manager de succes.

În accepțiunea autorului Gh.Ionescu, *cultura organizațională poate fi măsurată prin următoarele 10 caracteristici:*

- ✓ inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii;
- ✓ toleranța față de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie inovativi și își asumă riscul;
- ✓ direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța acceptată, scontată;
- ✓ integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze și să acționeze într-o manieră coordonată;
- ✓ sprijinul managementului, gradul la care managerii prevăd comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor;
- ✓ controlul numărului de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a supraveghea și controla comportarea salariatului;
- ✓ identitatea, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg mai mult decât cu primul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale;
- ✓ sistemul de recompensare, gradul în care alocațiile de recompensare sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, avorismul etc.
- ✓ toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică;
- ✓ modelele de comunicare, gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale [1, p.112].

În baza reperelor teoretice analizate am continuat cercetarea la subiectul *Cultura managerială la nivel de instituție preșcolară*, prin organizarea și desfășurarea experimentului de control, scopul căruia a constat în determinarea nivelului final al culturii manageriale a managerilor, masteranzilor – viitori manageri la nivel de instituție preșcolară.

Rezultate și discuții

În procesul *experimentului de control* am utilizat următoarele metode: chestionarul, convorbirea, analiza și interpretarea datelor.

Eșantionul de cercetare a fost constituit din 180 respondenți; 90 au constituit grupa experimentală și 90 respondenți grupa de control.

La prima etapă a experimentului de control a fost aplicat un chestionar cu scopul de a determina nivelul final al culturii manageriale la nivelul instituției preșcolare.

Rezultatele chestionarelor ne-au demonstrat că subiecții au manifestat interes și responsabilitate față de întrebările propuse. Conținutul întrebărilor reflectă conceptele de cultură, cultură managerială, cultură a comunicării; caracterizarea funcțiilor, valorilor culturii manageriale, precum și argumentarea necesității unei schimbări a culturii manageriale în instituția preșcolară.

Analizând răspunsurile chestionarelor am ajuns la concluzia că:

– *cultura* reprezintă un ansamblu de valori materiale și spirituale; totalitatea valorilor spirituale ale unui popor; este limba poporului, tradiții, obiceiuri ale unui popor; reprezintă capacitatea persoanei de a respecta conduita morală în societate;

– *cultura managerială* reprezintă sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile manageriale practicate în cadrul instituției. Au fost sintetizate așa valori ca: bunătate, sinceritate, stimă, respect, ură, prietenie, invidie, disciplină, onestitate, dreptate etc.

Din cele relatate conchidem că managerii într-adevăr cunosc valorile ce trebuie promovate la nivelul instituției preșcolare, într-o oarecare măsură le promovează și sunt conștienți de acest lucru.

Rezultatele acestui chestionar sunt prezentate succint în tabelele 1,2.

Tabelul 1

Rezultatele chestionarului privind opinia managerilor asupra culturii manageriale

Răspunsuri	Itemii									
	Grupa experimentală					Grupa de control				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfăcătoare	20	18	17	19	18	18	14	15	17	16
Parțial satisfăcătoare	23	24	22	23	25	22	21	19	21	19
Nesatisfăcătoare	2	3	6	3	2	5	10	11	7	10

Tabelul 2

Rezultatele chestionarului privind opinia masteranzilor asupra culturii manageriale

Răspunsuri	Itemii									
	Grupa experimentală					Grupa de control				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfăcătoare	16	15	19	16	18	14	13	15	13	16
Parțial satisfăcătoare	27	24	23	27	23	25	23	22	23	21
Nesatisfăcătoare	3	6	3	2	4	6	9	8	9	8

Analizând rezultatele cuprinse în tabelele 1,2, deducem că atât managerii, cât și masteranzii ambelor grupe cunosc la nivel satisfăcător conceptele de cultură, cultură managerială. De asemenea s-a constatat că managerii și masteranzii nu confundă valorile cu trăsăturile unui manager. Managerii, nefiind închiși în sine, au menționat că doresc să schimbe cultura managerială la nivelul instituției în care activează, acceptă noul, iar masteranzii sunt prea deschiși spre o cultură managerială adecvată, sunt dornici de a cunoaște și promova cu succes valorile instituției și a le împărtăși cu partenerii educaționali.

La cea de-a doua probă a experimentului de control am organizat o masă rotundă cu managerii, masteranzii, la care am abordat problema culturii manageriale, îndeosebi aprecierea valorilor asigurate de către instituție. În urma dezbaterilor la această temă am obținut un șir de variante de răspuns cu privire la valorile pe care, în opinia managerilor și masteranzilor, trebuie să le asigure instituția.

Tabelul 3

Valorile pe care trebuie să le asigure instituția, în opinia managerilor

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	25%	50%
Siguranța locului de muncă	35%	55%
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	75%	65%
Relațiile bune cu colegii și superiorii	85%	75%
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	90%	80%
Vechimea în muncă	10%	25%
Nu știu	0%	0%

Tabelul 4

Valorile pe care trebuie să le asigure instituția, în opinia masteranzilor

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	30%	55%
Siguranța locului de muncă	40%	60%
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	80%	75%
Relațiile bune cu colegii și superiorii	85%	65%
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	95%	85%
Vechimea în muncă	15%	25%
Nu știu	0%	0%

După cum atestă datele din tabelele 3,4, subiecții investigați au afirmat (în medie 25-55%) că instituția trebuie să le asigure în primul rând salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate, în care pentru unele persoane acumularea de capital a devenit un scop în sine, iar pentru altele banii nu sunt de neglijat, cel puțin în măsura în care își doresc un nivel de trai civilizat sau măcar decent.

Siguranța în ceea ce privește locul de muncă este importantă numai pentru 35-60% din respondenți, în condițiile în care nesiguranța în ziua de mâine reprezintă pentru aceștia o sursă de stres permanent.

Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională este plasată pe locul doi în ierarhia priorităților de către masteranzii din grupa experimentală și din cea de control (75-80%). Relațiile bune cu colegii și superiorii le consideră 75-85% din masteranzi și 65-85% din manageri. Observăm că posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției se află pe primul loc: 80-90% în opinia managerilor și 85-95% în opinia masteranzilor.

Dorința și hotărârea salariatului de a-și îndeplini funcția sunt unii dintre factorii principali pentru ca instituția să fie eficientă. Chiar dacă persoana îndeplinește o muncă de rutină, niște procese simple care nu necesită o calificare înaltă, totuși fără o motivare în muncă nu se pot obține rezultate înalte.

Tabelul 5

Compararea rezultatelor managerilor și masteranzilor pe niveluri a celor trei probe desfășurate la etapa de control

Nivelurile	Grupa experimentală manageri		Grupa experimentală masteranzi		Grupa de control manageri		Grupa de control masteranzi	
	Proba I	Proba II	Proba I	Proba II	Proba I	Proba II	Proba I	Proba II
Înalt	18	19	19	16	15	17	16	15
Mediu	23	24	24	27	19	22	23	26
Scăzut	4	2	2	2	11	6	6	4

Managerii și masteranzii au fost plasați la nivelul superior, mediu și inferior (scăzut) conform următoarelor criterii de apreciere:

- ✓ *Coerența activităților derulate în cadrul programelor culturale ale instituției preșcolare cu politica generală a instituției.*
- ✓ *Aprecierea valorilor culturale proiectate și desfășurate în instituția preșcolară.*
- ✓ *Atitudinea managerilor față de schimbarea culturii manageriale și acceptarea, implementarea noului în instituție.*

Concluzii și recomandări

De menționat că cultura managerială este una importantă, deoarece ajută la managementul organizațional, la planificarea strategică, la schimbarea mentalității, dar și la implicarea activă a angajaților.

Cultura managerială este privită în interiorul acestor instituții ca un puternic instrument strategic, folosit pentru a orienta unitatea și toți oamenii ei către scopuri comune, pentru a mobiliza inițiativa salariaților, a asigura loialitatea și a ușura comunicarea între aceștia.

Deși rezultatele studiului trebuie privite cu prudență, mai ales datorită numărului de persoane incluse în lotul de cercetare, informațiile rezultate din prelucrarea statistică efectuată joacă totuși, în practică, un rol deosebit de util, cultura unei instituții fiind o variabilă semnificativă pentru evoluția organizației la nivelul căreia s-a constituit. Cultura managerială este la fel de importantă din punctul de vedere al impactului său asupra transformărilor organizaționale, ca și designul efectiv al schimbărilor concrete. Ea reprezintă, în fapt, componenta „soft” a schimbării.

Bazându-ne pe analiza efectuată în cadrul experimentului de control, am reușit să conturăm o imagine a culturii organizaționale a instituțiilor analizate, în cadrul căreia atenția și energiile managerilor, masteranzilor se îndreaptă spre îndeplinirea sarcinilor profesionale și a solicitărilor apărute la locul de muncă, fiind cu precădere valorizată competența profesională a lucrătorului; atenția lor este îndepărtată spre realizarea sarcinilor.

În baza celor relatate, recomandăm managerilor instituțiilor preșcolare, masteranzilor – viitori manageri să:

- *promoveze imaginea instituției preșcolare prin diverse modalități de manifestare a culturii organizaționale;*
- *beneficieze de o cultură managerială puternică, bine conturată, care le individualizează acțiunile și evoluția în mediul educațional;*
- *împărtășească un set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată activitatea respectivă;*
- *modeleze semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților prin statutul și poziția pe care o dețin;*
- *mențină și să dezvolte o cultură organizațională „puternică”, care să energizeze subordonații săi către realizarea obiectivelor propuse;*
- *organizeze în anumite momente din activitatea instituției o prezentare, o explicitare a valorilor majore ce sunt dorite de a ghida deciziile și acțiunile subordonaților instituției în interacțiunile atât pe plan intern, cât și extern, pentru o mai bună cunoaștere, respectare și însușire a valorilor organizaționale.*

Bibliografie:

1. IONESCU, Gh.Gh., TOMA, A. *Cultura organizațională și managementul tranziției*. București: Economica, 2001.
2. <http://nicolaecoroiu.wblog.ro/>

Prezentat la 22.04.2015